



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS EN GERENCIA ESTRATÉGICA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**ENSAYO**

*Factores humanos y productividad de las organizaciones*

**Alberto Quesada Rivera**

**Cédula 1-0661-0145**

**Tutor: Ing. José A. Arias Álvarez, MBA**

## Introducción

Las organizaciones son creadas con un objetivo. En la mayoría de los casos, el de obtener dividendos, desde un punto de vista financiero, a partir del capital que se invierte y que es necesario para echar a andar un negocio, y los cuales serán la retribución de un inversionista por el riesgo que asume al invertir su contenido económico. Otras surgen a partir de una necesidad insatisfecha que se ha identificado en la sociedad o en un grupo específico de la misma, que justifica su creación, a partir del deseo o la necesidad de ayudar a llenar o satisfacer, total o parcialmente, la necesidad detectada.

Sea cual sea el origen de una organización, todas tienen algo en común: son conformadas por individuos; de forma que quienes las dirigen no pueden abstraerse de las implicaciones en su productividad que los aspectos relacionados con la naturaleza propia de estos individuos tienen. De acuerdo con Stephen Covey, la sociedad actual ha dejado atrás la era industrial para introducirse en la era del conocimiento, en la cual los individuos juegan un papel mucho más preponderante que en el pasado reciente. De este modo, el reconocimiento de que los individuos piensan y deciden por si mismos, y en consecuencia pueden brindar grandes aportes al desempeño organizacional, tiene una preponderancia impensada hasta hace pocas décadas; el planeamiento estratégico debe responder a la necesidad de crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren en su organización un lugar donde expresar su valor y brindar sus aportes, maximizando de este modo los resultados globales, esto es, aumentando la productividad organizacional.

El concepto de productividad es fundamental pues establece un modelo de medición y evaluación del uso que se le da a los recursos que se requieren para operar o hacer funcionar las organizaciones y de la habilidad para ponerlos a funcionar de una forma conjunta y ordenada, con la finalidad de lograr un resultado esperado. El presente documento surge de la inquietud del autor con respecto a cómo los aspectos humanos pueden impactar la productividad de una organización, a sabiendas de que no son los únicos que pueden afectarla. En la medida en que se puedan establecer relaciones causales entre los aspectos humanos y la productividad, los directivos podrían y deberían definir y ejecutar medidas concretas que contribuyan a que tales aspectos repercutan positivamente en los resultados obtenidos.

#### Justificación del tema

El aparato productor de nuestra región es cada vez más grande y complejo, por lo que requiere de medidas enfocadas a lograr un mayor y mejor rendimiento en el uso de sus recursos. En la experiencia personal del autor, de los factores que se requieren para hacer operar una organización, esto es, el capital, los materiales, los equipos o recursos técnicos o tecnológicos y el recurso humano, usualmente este último es el que recibe el menor nivel de atención de parte de los directivos.

Por lo anterior, se considera de una alta relevancia el coadyuvar a despertar un mayor nivel de conciencia acerca de la importancia que reviste el factor humano en el desempeño de las organizaciones y plantear algunas medidas

concretas en relación con la administración que se hace de este recurso que contribuyan a mejorar la productividad de las mismas.

## Objetivos

### Objetivo General

Explicar, con base en la experiencia personal del autor, algunas de las relaciones de causa y efecto existentes entre los factores humanos en las organizaciones y la productividad de las mismas.

### Objetivos Específicos

1. Identificar algunos de los factores humanos que impactan la productividad de las organizaciones.
2. Identificar algunos vicios que se presentan en las organizaciones, en cuanto a la administración del recurso humano, que crean barreras para incrementar la productividad de la fuerza laboral.
3. Establecer algunas medidas a tomar por la dirección para que el impacto de los factores humanos en la organización sea positivo.

## Tipo de estudio

Por tratarse de un ensayo, evidentemente el alcance del presente documento es meramente explicativo, con el propósito de analizar e indagar relaciones causales entre ciertas acciones directivas y la productividad de una organización. Las fuentes de información primarias para llevarlo a cabo han sido, en primer lugar, una serie de lecturas relacionadas con el tema y cuyas fuentes se

enlistan en la bibliografía al final del documento; y en segundo lugar, la formación en el campo de la Ingeniería Industrial y las experiencias personales del autor a lo largo de casi veinte años de experiencia en la industria.

En todo este tiempo, ejerciendo puestos en casi todos los niveles de la estructura organizacional, el autor ha sido testigo de la aplicación de modelos administrativos desde muy deficientes hasta de clase mundial, lo cual ha ampliado enormemente su criterio para explorar este tema.

Con base en lo anterior, se puede determinar que el enfoque de la investigación es básicamente cualitativo, pues, de nuevo, se deriva principalmente de las experiencias personales del autor, analizadas a la luz de su formación académica y de la bibliografía consultada. A través de la misma, se ha pretendido contestar una serie de interrogantes que el autor se ha planteado en su vida profesional e interpretar contextualmente una serie de fenómenos relativos a la administración del recurso humano que han sido observados a lo largo del tiempo.

### Alcances y limitaciones del estudio

#### Alcances

Los conceptos, prácticas y acciones planteados en este estudio son de alcance universal; esto es, pueden aplicarse a:

- Organizaciones de cualquier tamaño.
- Organizaciones en cualquier tipo de actividad (productos, servicios, sin fines de lucro, etc.).

- Organizaciones con cualquier tipo de estructura organizacional (piramidal, horizontal, matricial, etc.).

Además de lo anterior, las medidas que se plantean en el documento pueden aplicarse individualmente, gradualmente o todas simultáneamente, esto es no son co-dependientes ni mutuamente excluyentes, aunque la aplicación aislada de algunas de ellas puede no tener tanto impacto bajo ciertas circunstancias.

#### Limitaciones

Por tratarse de un ensayo, el presente documento no está exento de un cierto nivel de subjetividad; en muchos casos los argumentos planteados están sujetos a la perspectiva particular y la visión del autor, de modo que no se recomienda su aplicación “pura” sin una evaluación detallada de las condiciones de la organización específica y ciertos matices o complementos pueden ser necesarios.

Adicional a lo anterior, es importante no perder de vista que del parque industrial costarricense, la gran mayoría de las empresas clasifican como PYMES, lo cual puede constituirse en un impedimento, por limitaciones de recursos, para aplicar algunas de las medidas planteadas en este documento. No obstante, se considera que el tamaño de una organización no es un requisito para poder aplicarlas.

Finalmente, es importante subrayar que los planteamientos de este documento son condiciones necesarias pero no suficientes para que una organización logre una alta productividad.

## Ensayo: Factores humanos y productividad de las organizaciones

En la estrategia de desarrollo seguida por nuestro país en los años más recientes figura, como uno de los ejes centrales, la necesidad de contar con una mano de obra calificada como medio para, entre otras cosas, atraer inversión extranjera que fortalezca y ayude a diversificar la economía local para aumentar la capacidad de producción del país. Esto se ha tratado de impulsar, en parte, a través de modificaciones en los programas educativos a partir de la educación primaria. Esos programas incluyen desde hace varios años el idioma inglés y el uso de instrumentos computacionales. Con esto se ha logrado una importante cuota de atracción de la mencionada inversión extranjera, principalmente en los sectores de componentes electrónicos y de dispositivos médicos.

Sin embargo, a pesar de estos avances, el país no ha sido del todo exitoso, salvo contadas excepciones, en lograr el máximo beneficio de este esfuerzo. Por ejemplo, no se ha logrado una tasa importante de transferencia de tecnología a través de encadenamientos productivos entre la industria nacional y la transnacional: el fenómeno que ha sucedido, contrario a lo deseable, es que el inversionista extranjero utilice a sus suplidores tradicionales bloqueando la posibilidad para el empresario costarricense. Paralelamente, y quizá en parte como consecuencia de lo anterior, se ha desarrollado en los últimos años una economía informal que no genera el nivel de valor agregado que el país necesita para insertarse en una economía globalizada.

Así las cosas, cabe preguntarse cuáles son los factores que inciden en esta coyuntura. A mi juicio, nuestras empresas pública y privada de los sectores

secundario y terciario –esto es, productos y servicios- deben ser más productivas, de forma tal que tengan capacidad de crear un mayor valor agregado, generar riqueza -a través de mayor y mejor empleo- y producir bienes y servicios más baratos y de más alta calidad, así como también estar en capacidad de emplear de modo más inteligente la mano de obra disponible, con el objetivo de aumentar la espiral de atracción de inversión extranjera y a la vez interesar a los productores extranjeros instalados en el país –y la región en general- para que se vinculen con la empresa nacional.

En este contexto, creo que es muy importante lograr una intensa participación de los empresarios, de los trabajadores y de las asociaciones de éstos y, en menor grado, de las autoridades de gobierno, para la puesta en marcha de medidas que procuren aumentar la productividad de las empresas y del país. No se debe esperar, no obstante, que el gobierno resuelva los problemas que los empresarios puedan tener, dados sus escasos recursos y las múltiples prioridades y problemas que debe atender. Lo que sí considero de vital importancia es la existencia, como parte de un proyecto de país, de una estrategia de perfeccionamiento de las condiciones para el desarrollo de negocios en el ámbito nacional y regional, a través de medidas tales como el mejoramiento del clima de negocios, la reducción de la burocracia, la existencia de una verdadera banca de desarrollo, el combate a la corrupción con el consecuente mejoramiento de la credibilidad en las instituciones públicas y el mejoramiento de la infraestructura, entre otras.



A mi juicio, a nivel local corresponderá primordialmente al binomio empresario-trabajador establecer las condiciones para incrementar la productividad de su empresa, después de analizar lo que sucede a lo interno de la organización, identificar y eliminar las situaciones que no le permitan incrementarla y desarrollar un apropiado modelo gerencial.

En este punto creo importante establecer la definición que utilizaré de productividad: se entenderá por ésta la relación entre los recursos que se necesitan para producir un bien o un servicio de cierta calidad y la cantidad de aquel que se produce. Una organización será productiva en la medida en que pueda producir bienes o servicios con la misma cantidad de recursos o, al contrario, producir lo mismo con menos recursos.

Los recursos que las organizaciones requieren para producir son el capital, los financieros, los materiales y los humanos. Estos recursos tienen diferentes costos: lo usual es que el capital, los financieros y los materiales sean muy onerosos para los empresarios. En el caso particular de la región centroamericana, debido a sus condiciones naturales y coyunturales – principalmente su situación socio-económica- el recurso más abundante y barato es el humano. En el caso de Costa Rica, éste cuenta con un alto nivel de formación académica lo cual puede brindarle a los empresarios una ventaja competitiva importante en la generación de valor agregado. Como los demás recursos necesarios para la producción son tan costosos, el empresario deberá obtener el mayor rendimiento de los mismos si quiere lograr una alta productividad.

En el planteamiento anterior introduzco dos conceptos muy importantes: calidad y valor agregado. Lograr una alta productividad no significa producir más sino producir mejor. De ahí que el concepto de calidad sea fundamental en la estrategia de producción como un componente intrínseco del bien o servicio que se produce. Por otro lado, la importancia del concepto de valor agregado deriva del hecho de que está íntimamente relacionado con el recurso humano, el cual no debe ser considerado solamente como un costo necesario, sino además como un medio con el que cuenta la organización para lograr sus objetivos operativos y estratégicos.

En la era tecnológica en que vivimos, una organización puede contar con los mejores recursos materiales y de capital y aún así ser improductiva. La administración de estos recursos no constituye más que un reto técnico para la gerencia, mientras que la administración del recurso humano, como se verá más adelante, requiere de actitudes y aptitudes que trascienden la aplicación de técnicas puras de administración, como las finanzas y la ingeniería económica. En mi opinión, sólo será posible obtener una alta productividad cuando la organización sea capaz de gestionar el recurso humano para lograr comprometerlo con las metas y objetivos planeados y motivarlo para coadyuvar a conseguirlos.

Denomino factores humanos todos aquellos en los que, en mayor o menor grado, intervienen las sensaciones, los sentimientos, las motivaciones y, en general, el bienestar de las personas. Estas van a estar usualmente presentes en las “transacciones” que se lleven a cabo en los procesos de cualquier

organización, aunque no siempre exista un intercambio emocional. Cuando éste se presenta, las personas se verán impactadas –positiva o negativamente- no solamente en su relación directa con la “transacción” propiamente dicha, sino también en su relación con las otras personas que forman parte del entorno común. Al reconocer la existencia de estos intercambios emocionales y utilizarlos como estímulos positivos en las interacciones de las personas con su medio, la administración puede obtener respuestas a favor de su productividad.

Un ejemplo clásico de este tipo de situación es la realimentación positiva: un empleado lleva a cabo una tarea urgente o que se presenta de emergencia y con eso ayuda despachar el producto o a satisfacer a un cliente que tenía determinada necesidad; el supervisor directo del empleado, el gerente del área o mejor aún el Gerente General realiza, en el menor tiempo posible luego de presentado el comportamiento, un reconocimiento público acerca del hecho y la importancia que tuvo para la compañía. Este gesto tan sencillo va a producir un gran impacto en el comportamiento del individuo y, en alguna medida, en el del grupo alrededor suyo.

Como mencioné anteriormente, uno de los aspectos fundamentales en relación con la administración de los factores humanos es la consistencia: si el comportamiento que fue reconocido en el ejemplo anterior se repite en otra persona y no se lleva a cabo el respectivo reconocimiento, la administración perderá credibilidad y la moral general del grupo se verá disminuida. Se debe advertir, por tanto, que una acción en pro de la motivación y la satisfacción del personal tiene un fuerte impacto en la productividad grupal, y el no tomarla, o peor

aún, tomarla en sentido contrario de aquellas tiene un impacto negativo mucho mayor. Esta es una de las razones por las cuales se estableció anteriormente que la administración del recurso humano en una organización plantea un reto enorme a la administración.

Con base en lo expuesto hasta aquí procedo a plantear la siguiente tesis: *las organizaciones que consideran aspectos humanos, tanto en su modelo de administración como en su plan estratégico de negocio, son más productivas.*

Tal como lo formuló W. Edwards Deming -uno de los más reconocidos gurú de la teoría administrativa y de los sistemas de calidad- el 80% o más de los resultados de una organización obedecerán o serán consecuencia de las acciones tomadas por la dirección; de este modo, este ensayo se concentrará en algunas de las medidas relacionadas con la administración de los factores humanos que deberíamos estar tomando en cuenta en los países de la región centroamericana, y particularmente en Costa Rica, para crear las condiciones que permitan impactar positivamente la productividad de nuestras organizaciones.

El estilo occidental de administración que han establecido muchas de las organizaciones de la región, y específicamente de Costa Rica, muy a menudo deja de lado la importancia que tienen los factores humanos en su propio desempeño. Como para muchas de las empresas lo que cuenta son los resultados económicos a corto plazo, esto es, ganancias en el menor tiempo posible, tienden a obviar recursos que no son, en apariencia, indispensables para esos efectos y prefieren sacrificar su desarrollo y resultados futuros. En mi opinión, una de las premisas equivocadas de las que parten los gerentes de estas compañías es que al ser el

recurso humano barato y abundante lo pueden sustituir fácilmente, o no necesitan tomar ninguna medida adicional al salario para retenerlo; según su entender la solución para este problema se encuentra en la “fila” de candidatos que tienen disponible esperando turno para un puesto vacante. Este enfoque está claramente equivocado: las organizaciones invierten una gran cantidad de recursos en atraer, mantener y desarrollar a sus colaboradores. Cuando una persona se retira de la compañía siempre existe una pérdida. A esto debe sumársele el costo que representa el proceso de contratación del sustituto y el de llevarlo, si eso es posible, al nivel de habilidades del empleado que dejó la empresa. De este modo, y solamente desde el punto de vista económico, sin considerar los beneficios que conlleva la conservación de los empleados, debería existir una alta motivación de parte de la administración para retenerlos.

Una organización interesada en retener a su personal debe lograr que éste se sienta a gusto; para que su fuerza laboral ofrezca el mayor esfuerzo y un desempeño óptimo, requiere condiciones adecuadas de trabajo, tales como un clima organizacional agradable, positivo y retador, además de sentirse apreciado e importante. Estas condiciones deben presentarse de forma consistente en una organización y no ser obra de la casualidad, lo cual quiere decir que han sido planeadas y poseen una intencionalidad de parte de la dirección. Lo importante es que deben ser administradas adecuadamente para lograr los propósitos que persiguen.

Lo anterior implica, a mi juicio, que los temas relacionados con los factores humanos deben constituir un eje estratégico respecto al cual la organización debe

plantear objetivos, metas e indicadores de desempeño, llevar a cabo una medición, una revisión y una evaluación permanente de resultados, asegurar la disponibilidad de recursos -tanto para crear las condiciones como para tomar las acciones requeridas por la medición y la evaluación- y, finalmente, mantener un alto nivel de disciplina en su evaluación y de consistencia en sus decisiones, de forma que exista un verdadero mejoramiento continuo de las condiciones generales de los empleados.

Aunque las organizaciones no se establecen con la intención de cumplir el papel de entes que faciliten la satisfacción de las necesidades de las personas, es inevitable que este fenómeno se produzca como consecuencia subyacente de su existencia. Los empleados de todos los niveles pasan muchísimas horas en la compañía, de forma que ésta, en muchos casos, se llega a convertir en un segundo hogar. El sinnúmero de transacciones emocionales compartidas por los individuos se convierte en un elemento muy importante en sus vidas. Si la administración es capaz de visualizar la posibilidad que se le presenta de propiciar lo que yo llamaría una simbiosis entre empleado y organización y decide, en forma planificada, tomar las acciones necesarias para perfeccionarla constantemente, estaría reconociendo la importancia que los factores humanos tienen en la productividad y podría, a partir de ahí, desarrollar un modelo que los considere en su planeamiento estratégico y en su plan de negocios.

A esta altura cabe preguntarse cuáles son los factores humanos que intervienen de manera decisiva en la productividad y que tienen que ser considerados por la administración para aumentarla. De acuerdo con las escalas

de la jerarquía de necesidades planteada por Maslow (1954) existen varios factores genéricos que pueden tener más o menos impacto. Dichos factores son: fisiológicos (alimento, abrigo), de seguridad, sociales (afiliación), de estima (respeto por uno mismo, autonomía) y autorrealización (crecimiento, desarrollo del propio potencial). Considero que unos y otros se complementan e interactúan y es en realidad su conjunto el que debe ocupar la atención de los administradores. Hay que tener en cuenta, además, que no todos los individuos tendrán el mismo tipo de motivaciones, pues una acción determinada no tendrá el mismo efecto en dos individuos diferentes.

El predominio de alguna de las jerarquías en la escala de Maslow es lo que determinará, en mayor medida, aquellas que realmente tengan un impacto importante. ¿Significa esto que la administración de los factores humanos debe ser conducida en forma individualizada? La teoría administrativa y de recursos humanos cuenta con instrumentos probados para clasificar al personal de diversas formas, de manera que se puedan focalizar ciertas acciones para grupos característicos más que para individuos en forma particular.

Evidentemente no debe esperarse que la organización pretenda cubrir las necesidades en el nivel más bajo de la escala (alimentación, abrigo, etc.). El hecho de que el individuo cuente con un trabajo remunerado debería implicar que dichas necesidades están relativamente satisfechas. Si se sube en la escala, la administración debería encontrar factores que mejoren el comportamiento del individuo o del grupo, y que le signifique en términos reales, como “retorno de su inversión”, un aumento en la productividad, lo cual no debe interpretarse como un

proceder calculador, interesado y/o manipulador, sino como el interés de optimizar la relación simbiótica que planteé anteriormente. Desde otra perspectiva, establecería la siguiente cadena de causa y efecto: *una mayor satisfacción del individuo o grupo conducirá a un mejor desempeño y éste tendrá como consecuencia un aumento en la productividad.*

La organización que tenga un genuino interés en la correcta administración de los factores humanos encontrará con facilidad cuáles son aquellos aspectos en los que deberá concentrarse. La ejecución de una práctica tan sencilla como la de “administrar caminando por la empresa” (lo que los norteamericanos llaman *managing by walking around*) puede servir de base para un diagnóstico inicial de la organización. A mi juicio, cualquiera que sea el método que se utilice para esta apreciación inicial, lo verdaderamente importante será contar con algunos casos exitosos que motiven a los gerentes y supervisores en cuanto al esfuerzo que deben realizar y comenzar así a construir la credibilidad que se requerirá para que éste caiga en terreno fértil. Dicho esfuerzo debe ser apropiadamente establecido, o sea, sistematizado, delimitado, estructurado, provisto de recursos, evaluado y, lo más importante, apoyado por la administración, con lo que se evitaría que se conviertan en una simple iniciativa que se dejará de lado ante la menor emergencia, perdiendo, por lo tanto, el impacto que se pretende.

Veamos ahora algunos de los factores que, en mi experiencia, son los más relevantes y proporcionarán el mayor impacto en la satisfacción personal y por tanto en la productividad organizacional.



En primer lugar, el personal necesita sentir que existe un genuino *interés* hacia el. Los famosos experimentos de Hawthorne así lo demostraron y es muy fácil comprobarlo haciendo la prueba que propongo a continuación: converse con alguna persona en su organización, quienquiera que sea, apréndase de memoria su nombre y ojalá el de alguno o algunos de sus familiares más cercanos (padres, hermanos, esposa, hijos...); seguidamente interérese por alguna situación de trabajo que tengan en común en la que esta persona esté en alguna medida involucrada; luego, asegúrese de darle algún tipo de seguimiento disimulado: cuando se encuentre a esta persona en el pasillo o en la cafetería acérquese a saludarlo, pregúntele por alguno de los familiares empleando para ello su nombre y luego recuérdale la situación como parte de la conversación y exhórtelo a mantenerlo al tanto; seguidamente observe qué sucede. Al realizar el ejercicio mentalmente probablemente estará en el punto de imaginarse a esta persona pensando o comentando con sus compañeros la importancia que su trabajo tiene para usted y lo que hará a continuación. Se podría hacer el mismo ejercicio poniéndose usted en el lugar del personaje hipotético e imaginándose que es el Presidente de la compañía quien lo encuentra, lo saluda y se suscita la situación antes dicha. ¿Cuál sería su reacción?

Cuando los trabajadores experimentan que hay un interés genuino de parte de las jefaturas en el trabajo que realizan se sienten seguros, apreciados y estarán dispuestos, en la mayoría de los casos, a aportar más allá de lo mínimo que se espera de ellos. Al ser considerados o tomados en cuenta por parte de sus jefes, aunque sea en las cuestiones más simples -lo cual, dicho sea de paso, no tiene

que ser siempre así los trabajadores encuentran una razón de ser a la actividad que realizan, tendrán una visión más clara de la importancia de sus tareas específicas y aprenderán cómo y en qué parte calzan dentro del “engranaje” de la organización. Al descubrir que su trabajo tiene un sentido se sentirán a gusto y aprenderán a apreciarlo, y esto generará un vínculo emocional: los trabajadores se sentirán comprometidos con lo que hacen y tratarán de hacerlo mejor.

Entre los mecanismos que puede utilizar la gerencia para demostrar a los empleados el *interés* en su trabajo están las visitas a las áreas operativas, las reuniones de comunicación, las reuniones de “tres puntos”, las inducciones de personal, las encuestas de clima organizacional, etc.; complementando todo lo anterior, cuando aplique, con las respectivas acciones que la información recolectada indique que se deben tomar.

Algo que a primera vista aparenta ser tan sencillo como el demostrar interés en lo que hacen los demás, no es una tarea fácil. De acuerdo con mi experiencia personal, y esto aplica a todos los factores que se comenten en adelante, puedo anticipar que el estado de equilibrio de estas condiciones en un sistema organizacional es muy frágil y que cuando los trabajadores se sienten defraudados por la administración se produce un retroceso –ya sea de involucramiento, motivación, confianza, u otros- que dificulta el recobrar el nivel anterior. De aquí se deriva la importancia de incluir en el plan estratégico de la organización la administración de los factores humanos, según lo comenté anteriormente, como un mecanismo idóneo para conseguir un alto nivel de consistencia en el desempeño gerencial que posibilite el logro de los objetivos buscados.

Volviendo al ejemplo descrito para introducir el tema del interés de la administración por sus trabajadores, ¿qué sucede si, en cualquiera de las dos situaciones, la persona en la posición de menor jerarquía se siente intimidada de alguna forma por el de mayor rango? Si esto llegara a suceder, se tendría entonces otro buen elemento por donde comenzar: la *eliminación del temor* a las jefaturas o figuras de poder de la organización. No existe enfermedad más peligrosa para las organizaciones y, desgraciadamente, tan pocas veces identificada y atacada como el temor. En algunas ocasiones éste proviene de experiencias traumáticas anteriores; en otras puede ser realmente que una persona en posición de mando intimide conscientemente a sus colaboradores. En cualquiera de los casos, el resultado es el mismo: pérdida de confianza. Y una organización donde no existe confianza no es capaz de desarrollar los niveles de comunicación que se requieren para mantener un negocio exitoso.

Dado que el temor corta la comunicación, se crea automáticamente una barrera entre trabajadores y administración. Por el contrario, cuando los trabajadores llegan a tener confianza en sus jefaturas se incentivará el diálogo, lo que a su vez servirá como medio para, entre otras muchas cosas positivas, crear un puente entre un grupo y otro. Este “tender puentes” facilita el entendimiento mutuo: tanto necesita saber y entender la administración de los problemas, necesidades y motivaciones de sus trabajadores, como éstos de las prioridades, proyectos, objetivos y estrategias de la administración, o sea, estamos nuevamente ante el concepto de relación simbiótica entre ambas partes.

Algunas de las medidas que se pueden tomar para eliminar el temor incluyen un apropiado y sistematizado proceso de inducción de personal, las reuniones de comunicación y las visitas a las áreas de trabajo. Cuando los empleados se acostumbran a la presencia cotidiana de la gerencia y sus supervisores en las áreas donde se realizan las actividades más operativas, la percibirán como algo natural, como parte de la rutina diaria de trabajo. Entre los beneficios que conlleva esta práctica están: facilitar la comunicación, reducir el tiempo de reacción cuando los empleados necesitan algo que está fuera de su alcance y el crecimiento del aprecio por el trabajo que realizan. Por el contrario, cuando las jefaturas se acercan a estas áreas solamente cuando hay un problema o una emergencia, el sentimiento que queda en los empleados es que la administración piensa que no son capaces de solucionar problemas, que no hay confianza en su trabajo o que si no se les vigila no trabajan lo suficiente. Esta es precisamente, en mi experiencia personal, una de las formas más seguras de defraudar a los empleados.

Otra medida a la que la gran mayoría de las organizaciones no le presta suficiente atención es al *proceso de inducción* de los nuevos empleados. La incertidumbre que experimenta una persona cuando llega por primera vez a un nuevo trabajo es sumamente alta y esto causa un nivel muy fuerte de tensión. Si la administración no se preocupa por llevar a cabo sistemáticamente las acciones necesarias para que esta experiencia sea agradable para los recién llegados, estará perdiendo una oportunidad muy valiosa de “ganarse” la confianza del nuevo empleado y, por tanto, de reducir las posibilidades de que se sienta atemorizado.

Cuando se invierten recursos para asegurar que la persona adquiera conocimiento de aspectos en apariencia sencillos, pero que son realmente importantes, tales como cuál es su trabajo específico, su horario de trabajo, las metas de su área, quién es su supervisor, para qué tipo de empresa va a trabajar y cuál es la filosofía organizacional de la misma (misión, visión, valores, por ejemplo), qué tipo de productos hace o qué servicios brinda, quiénes lo consumen o requieren, cuáles son las responsabilidades en su nueva posición, conocer a los compañeros, etc., se contará con un recurso humano mejor preparado y con mejor disposición para colaborar en alcanzar los objetivos de la organización. La persona se sentirá importante, respetada y apreciada, y el impacto de ello en su moral creará un sentimiento de sentido de pertenencia que redundará en un mejor desempeño del individuo y de la organización.

Otro aspecto a considerar es *la seguridad y el ambiente* en el que las personas desarrollan sus actividades. Una empresa con un alto índice de accidentes laborales no puede ser productiva. Los accidentes laborales crean un ambiente tenso y disminuyen la moral, tienen un alto costo material y humano para las compañías, así como perjuicios para el trabajador y su familia. En general, los accidentes en el trabajo son una carga muy fuerte para la sociedad como un todo y por lo tanto es una responsabilidad de la administración el contar con programas muy fuertes de prevención. Por otro lado, el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades de una compañía tiene también un papel importante en el desempeño organizacional. Las enfermedades del trabajo, igual que los accidentes laborales, impactan negativamente la moral. Evidentemente, algunos

tipos de actividades se deben llevar a cabo en ambientes difíciles por naturaleza. En tales casos, la administración debe desarrollar la habilidad de reconocer cuáles son los factores ambientales que no puede alterar, controlar o mejorar y tratar de mitigarlos mediante prácticas adecuadas para que su impacto sea el menor posible. Su mayor esfuerzo debe concentrarse en la salud y en el bienestar de sus trabajadores.

El facilitar las posibilidades de *desarrollo de nuevas habilidades y/o conocimientos* en el trabajador es un mecanismo que las organizaciones del área deben utilizar con mayor consistencia como medio para su mejoramiento continuo y para reinventarse a sí mismas. Considero que una compañía “que aprende” está mejor preparada para competir y para responder con rapidez a los cambios y a los retos que la competencia plantea y que el consumidor espera. La administración debe propiciar condiciones para que sus trabajadores desarrollen nuevas competencias y las puedan aplicar en su ambiente de trabajo, esto estimulará la innovación y la creatividad, tanto para resolver problemas como para el mejoramiento continuo que una organización competitiva requiere. En la medida en que se inviertan recursos para contar con personal capacitado será posible la permanencia del negocio en el mercado, pues este personal será capaz de desarrollar o crear las condiciones para, entre otras cosas, reducir costos operativos, ser eficientes en el uso de los recursos a través de la disminución del desperdicio, mejorando los procesos o productos actuales o desarrollando nuevos procesos o productos. Un empleado capacitado y con la oportunidad de utilizar y

aplicar sus conocimientos estará motivado, se sentirá importante y como consecuencia aumentará su desempeño y será productivo.

Bajo la premisa anterior, uno de los retos de la organización es asegurar que el desarrollo de sus empleados no se detenga, manteniendo un *liderazgo* constante que estimule la creatividad y plantee nuevos retos: un resultado contrario sería dilapidar los recursos empleados en formar y desarrollar al personal. Este liderazgo debe provenir del nivel superior de la organización: debe existir una visión muy clara de lo que se quiere lograr y de la dirección que se quiere que la organización tome, de manera tal que todas las acciones que se lleven a cabo, incluyendo estas iniciativas de formación de los empleados, estén alineadas con tal visión. Con estas consideraciones pretendo demostrar, una vez más, que el proceso de planeación estratégica es la piedra angular sobre la que descansa el éxito de la organización, así como su capacidad de crear las condiciones necesarias para aumentar su productividad.

Un liderazgo efectivo no solo supone la planeación estratégica, el desarrollo de una visión de la organización y la toma de acciones congruentes o alineadas con ella: implica además acciones concretas -llámense tácticas- que se deben ejecutar día a día. Como acciones concretas he mencionado las visitas a las áreas de trabajo, las reuniones de comunicación y las inducciones de personal, que deberían tener un impacto positivo en los factores humanos asociados con la productividad. No obstante, sin un liderazgo práctico y efectivo, que sea capaz de articular las acciones que se toman en los niveles operativos con la visión de la alta gerencia considero que todo esfuerzo será insuficiente. Aquí puede darse un

gran debate acerca de la diferencia entre jefatura y liderazgo, que para efectos de lo que se plantea en este ensayo no se considera relevante. Pero sí debo destacar que una empresa sin jefaturas operativas adecuadamente desarrolladas y sin claridad de función será inoperante a la hora de poner en práctica acciones como las propuestas.

Existen aspectos para los cuales las características personales de los individuos en posiciones de jefatura son fundamentales para estar en capacidad de ponerlos en práctica y que producirían una gran diferencia en el desempeño: entre estos una comunicación efectiva, de modo que se puedan girar las instrucciones precisas en el momento justo y aptitudes adecuadas de entrenador, por medio de las cuales se asegure que las personas reconocerán lo que tienen que hacer y por qué. Los supervisores o jefes también juegan un papel esencial en la construcción de puentes entre los trabajadores y la administración. Para los trabajadores, el supervisor es el representante de la gerencia en su área de trabajo y la percepción que tendrán de aquella estará en función de la actuación del supervisor. Debido a esto, la administración no debe subestimar de ningún modo el peso específico que tienen los supervisores de línea –o como sea que se les denomine- para asegurar una correcta transmisión de su visión, políticas y prioridades hacia los niveles operativos. La forma de lograr esto es la de ver al supervisor como una persona que también necesita de estímulos y que tiene necesidades que se enmarcan en los diferentes niveles de la pirámide de Maslow. De hecho, el supervisor es justamente una de las figuras en la organización que más requiere de un proceso de aprendizaje y de la oportunidad de ponerlo en



práctica, según lo que planteé anteriormente. Con base en lo anterior, debo enfatizar una vez más la importancia que la consistencia de las acciones de la administración tiene para lograr un impacto significativo en la productividad: los esfuerzos no pueden concentrarse en un tipo específico de trabajador o área, sino que deben estar dirigidos a toda la organización.

Un último aspecto que propongo considerar, y ello no implica que no pueden haber muchos otros, es el *proceso de intercambio de información* con los empleados. Las organizaciones modernas necesitan que las personas que las conforman manejen información correcta, útil para las tareas que realizan y la consecuente toma de decisiones, y que les permita conocer, con cierto nivel de detalle, lo que está pasando en la empresa, los proyectos que se están desarrollando, el avance de los mismos, los resultados que la compañía está teniendo a nivel de participación en el mercado, financieros y operativos, etc. Lo que se pretende con esta práctica es que los empleados sientan que se les respeta al compartir con ellos información que generalmente se maneja en niveles superiores. Esto crea un sentimiento de autoestima, de orgullo y de sentido de pertenencia que favorece la relación de los empleados con la administración, con las sanas consecuencias que de ello se derivan, a la vez que se provee a los empleados de una herramienta que eventualmente les servirá para tomar decisiones acertadas en sus tareas específicas.

Recapitulando, he procurado revisar una serie de técnicas asociadas a los factores humanos cuya ejecución, a mi parecer, repercutirá de forma importante en la productividad organizacional. El demostrar interés por el trabajador, la

eliminación del temor a las jefaturas, el asegurar un ambiente seguro y sano, el facilitar el aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades en el personal, una supervisión adecuada y el compartir información son solamente algunos, aunque probablemente los más importantes aspectos a considerar. Otros pueden ser un salario competitivo, el compartir utilidades, la participación accionaria y otros tipos de beneficios (tanto económicos como de otra naturaleza). ¿A cuánto asciende el costo asociado con la puesta en práctica de estas técnicas? En realidad podría ser muy alto, lo cual no debe utilizarse como excusa para no ejecutarlas. Ha sido muchas veces demostrado por la experiencia de compañías de clase mundial que este tipo de acciones repercuten positivamente en la moral de los trabajadores y en su desempeño, incrementando por tanto la productividad de la organización, de modo que el retorno sobre la inversión realizada justifica por entero el costo asociado con su puesta en práctica.

Es entera responsabilidad de la administración el propiciar las condiciones para una correcta y consistente ejecución de estas prácticas. Así, entre otras cosas, debe evitar que todo lo expuesto aquí se diluya en una organización complicada y poco flexible, con exceso de burocracia y niveles intermedios entre la administración superior y los trabajadores, de lo contrario esto puede ocasionar un efecto de mampara que impida visualizar las condiciones reales de los trabajadores y evite que aquella pueda actuar consecuentemente. Un plan estratégico que considere los factores humanos como uno de sus ejes de acción principales debería asegurar que exista consistencia, disciplina, asignación de

recursos y una evaluación permanente, por parte de la alta gerencia, de su desempeño en relación con las acciones tomadas relacionadas con estos.

El impacto que el apego sistemático a la ejecución de estas prácticas puede tener trasciende a las propias organizaciones y representa una oportunidad para el país y la región; así, más que el compromiso aislado de un gobierno de turno, la expectativa sería que existiera una política de Estado en el marco de un proyecto de país que facilitara la creación de las condiciones necesarias para la puesta en práctica de modelos de administración que pongan un mayor énfasis sobre los factores humanos y su importancia. En mi opinión, muchas de las oportunidades de nuevos negocios -por ejemplo, a través de encadenamientos productivos de empresas nacionales con transnacionales, con la consecuente transferencia de tecnología-, la creación de un mayor valor agregado, el incremento en el desarrollo de los factores productivos del país, la movilización laboral hacia los sectores secundario y terciario, el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), entre otros, pueden derivarse de la existencia de organizaciones productivas en nuestra región.

## Bibliografía

- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.
- Hicks, Philip E. *Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencia de la Administración*, traducción de Sergio Fernández Everest, 1era ed. México: Cia. Editorial Continental S.A. de C.V, 1977.
- Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de Calidad? La modalidad japonesa*, traducción de Margarita Cárdenas, 1era ed. México: Editorial Norma, 1986.
- Juran, J. M. y Frank M. Gryna. *Juran's Quality Control Handbook*, Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Publishing, 1988.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *The Balanced Scorecard. Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Martínez Coll, Juan Carlos. "La producción y las empresas", monografía. En: *La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes, edición del 28-Abril-2005*. <<http://www.eumed.net/cursecon/5/index.htm>>, 2001. [Consultado el 13 de Marzo de 2006].
- Niebel, Benjamin W. *Ingeniería Industrial. Estudio de tiempos y movimientos*, traducción de Ma. Dolores García Díaz, 2da ed. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería, 1980.
- Organización Internacional del Trabajo. *Introducción al Estudio del Trabajo*. Tercera Edición (revisada). Ginebra, Suiza: Publicaciones de la OIT, 1980.
- Prokopenko, Joseph, ed. *Organizaciones Promotoras de Productividad. Evolución y Experiencia*. Organización Internacional del Trabajo. Departamento de

desarrollo cooperativo y empresa. Programa de desarrollo organizativo y productividad. [s.l.], Abril 1999.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*, traducción de José Fco. Dávila Martínez, 10ma ed. México: Pearson Educación, 2004.

Simons, Robert. "Designing high-performance jobs". *Harvard Business Review*. Volume 83, number 7(Julio-August), 2005, pp. 54-62. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Servicio Nacional de Aprendizaje, Red colombiana de centros productivos, Centro Nacional de Productividad y otros. *Medición de la Productividad del Valor Agregado*, 1era ed. Bogotá: [s.e.], mayo de 2003.